



Ministério da Educação
Universidade Federal de São Paulo
Campus Osasco



ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN

VINICIUS JOSÉ MAGALHÃES COSTA

**COMO COMPOR AS BASES PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA EQUIPE, À LUZ
DO FILME ‘A GRANDE ESCOLHA’**

Osasco

2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E
NEGÓCIOS - EPPEN

VINICIUS JOSÉ MAGALHÃES COSTA

COMO COMPOR AS BASES PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA
EQUIPE, À LUZ DO FILME ‘A GRANDE ESCOLHA’

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Curso de Administração da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios – EPPEN, da Universidade Federal de São Paulo – Unifesp, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Nildes Raimunda Pitombo Leite

Osasco

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C837c COSTA, Vinícius José Magalhães
Como compor as bases para a construção de uma equipe, à
luz do filme A Grande Escolha / Vinícius José Magalhães Costa. -
2020.
52f. :il.

Trabalho de conclusão de curso (Administração) -
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios, Osasco, 2020.

Orientador: Prof. Dr^a. Nildes Raimunda Pitombo Leite.

1. Construção de equipes. 2. Trabalho em equipe. 3. Estudo
observacional em análise fílmica. 4. A Grande Escolha, 2014. I.
Leite, Prof. Dr^a. Nildes Raimunda Pitombo, II. TCC -
Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 658.3



Ministério da Educação
Universidade Federal de São Paulo
Campus Osasco



**ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS – EPPEN
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

VINICIUS JOSÉ MAGALHÃES COSTA

**COMO COMPOR AS BASES PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA
EQUIPE, À LUZ DO FILME ‘A GRANDE ESCOLHA’**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios – EPPEN da Universidade Federal de São Paulo – Unifesp, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data da aprovação:

13/10/2020

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Nildes Raimunda Pitombo Leite (Orientadora)
Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Brasil

Prof. Dr. Marco Antonio Batista da Silva (Examinador)
Professor Doutor – São Paulo, Brasil

Prof. Dr. Emerson Gomes dos Santos (Examinador)
Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Brasil

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu avô José Aparecido Magalhães, sendo também meu maior exemplo de ser humano que, mesmo em outro plano se faz presente em todos os momentos da minha vida.

EPÍGRAFE

*“O segredo de um grande sucesso está no
trabalho de uma grande equipe”*

Murillo Cintra de Oliveira Margarida

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre olhar por mim e me permitir chegar onde cheguei.

Agradeço também a minha mãe Adriana, a minha irmã Thalita, a meu irmão Miguel e a nossa família por serem base forte, mesmo distantes, sempre me apoiando e incentivando o melhor de mim.

Gratidão aos meus amigos da República CDC, que foram a minha família longe de casa com quem eu dividi momentos difíceis da minha graduação, mas também momentos de muito aprendizado e alegria.

Agradeço aos meus colegas de classe, em especial as minhas amigas Adrielle, Isabela e Roseane que foram essenciais para esta conquista. Um muitíssimo obrigado a todos com quem cultivei amizade na Universidade e, que de alguma forma influenciaram minha chegada até aqui. Sem me esquecer da minha amiga de curso, Patrícia, por quem tenho um grande carinho e, que intercedeu por mim na busca de uma orientadora que cumpre seu papel de direcionar e conduzir com excelência seus alunos e orientandos.

Por fim, um agradecimento mais que especial à Dr^a Nildes Raimunda Pitombo Leite, minha orientadora, pela dedicação, carinho e por todo aprendizado compartilhado. Obrigado por acreditar em mim, quando nem mesmo eu acreditava e tornar possível esta pesquisa.

RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

Este trabalho teve como principal objetivo investigar os fatores responsáveis pelas bases que constroem uma equipe, à luz do filme ‘A Grande Escolha’, e analisar a aplicação desses fatores na construção de uma equipe eficaz. Por meio do estudo observacional com base nessa obra cinematográfica e na literatura existente acerca do tema, o foco desta pesquisa recaiu sobre a análise da representação das bases inseridas na equipe central do filme e, como essas bases favoreceram a assertividade nas tomadas de decisões e a efetividade na escolha dos jogadores.

Palavras-chave: Construção de Equipes. Trabalho em Equipe. Estudo Observacional em Análise Fílmica.

ABSTRACT AND KEYWORDS

This work had as main objective to investigate the factors responsible for the bases that build a team, in the light of the film ‘The Great Choice’, and to analyze the application of these factors in the construction of an effective team. Through an observational study based on this cinematographic work and on the existing literature on the subject, the focus of this research fell on the analysis of the representation of the bases inserted in the central team of the film and, how these bases favored assertiveness in decision making and the effectiveness in choosing players.

Keywords: Team Building. Team Work. Observational Study in Filmic Analysis.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Justificativa	10
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3	Estrutura do Trabalho	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA	13
2.1	Grupos de Trabalho	13
2.2	Equipes de trabalho	14
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	21
3.1	Contextualização da Unidade de Análise	21
3.2	Abordagem de Pesquisa	22
3.3	Método de Pesquisa	23
3.4	Estratégia de Pesquisa	23
3.5	Estratégia(s) de Coleta	24
3.6	Estratégia(s) de Análise	24
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1	Discussão	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE I: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	51
	APÊNDICE II: PARECER CONSUBSTANCIADO	52

1 INTRODUÇÃO

A evolução contínua das organizações e suas estruturas organizacionais, no decorrer das últimas décadas, forçaram essas organizações a gerir melhor seu capital humano e seus conhecimentos. Com um mercado cada vez mais competitivo, as organizações que dão respostas rápidas e eficazes se destacam. Essas respostas são resultadas de um conjunto de ações e atividades delineadas por um grupo de indivíduos, logo esses grupos são considerados peças-chave para o desenvolvimento de tarefas internas e, conseqüentemente, para o bom desempenho de qualquer organização.

Nesse sentido, é necessário identificar e saber categorizar os conhecimentos e habilidades de cada indivíduo, a partir do momento em que esse grupo trabalha simultaneamente e desenvolve sinergia, se completa, deixa de ser apenas um grupo de indivíduos independentes e se torna uma equipe de trabalho, pensada e organizada para otimizar suas tarefas, em função de um objetivo comum.

O tema ‘equipes de trabalho’ foi delimitado em relação aos aspectos que compõem a base de sua construção. Para se identificar as bases que compõem e constroem uma equipe, este Trabalho de Conclusão de Curso - TCC tem como questão norteadora:

Como se compõem as bases para a construção de uma equipe?

A unidade de análise deste TCC é o filme ‘A Grande Escolha’, um drama americano dirigido por Ivan Reitman, lançado em 2014 e estrelado por Kevin Costner.

Essa unidade de análise está inserida no contexto esportivo, construção de uma equipe de futebol americano, e foi utilizada como insumo metafórico para explicar como os aspectos que foram considerados no filme para essa construção, conversam com a realidade de construção de equipes no âmbito organizacional.

1.1 Justificativa

Conforme Alvarenga, Leite, Pereira e Viegaz (2012) a análise fílmica vem ganhando espaço entre pesquisadores da área da administração, uma vez que a sua utilização como recurso didático facilita assimilar melhor a interação do leitor com a pesquisa, possibilitando melhor absorção e compreensão do conteúdo abordado. Por se tratar de uma linguagem mais comum ao público, no processo de ensino-aprendizagem os conceitos e teorias da

administração são mais bem internalizados, dando abertura para novas perspectivas e fomentando interesse no pesquisador.

Construção de equipes foi, durante a graduação, um tema que sempre me despertou interesse. Poder utilizar a análise fílmica como processo de ensino-aprendizagem e na pesquisa, foi fator decisivo na busca de um filme que permeasse o tema equipes e as bases que a compõem. A motivação para a escolha do filme foi devido ao enredo do filme escolhido, que também contempla outra paixão, o esporte.

Em complemento, Leite, Amaral, Freitas e Alvarenga (2012) abordaram a importância da observação na análise fílmica, uma vez que, ao observar e micro analisar recortes de filmes de maneira estruturada pode-se obter resultados com dados valiosos, que quando investigados ampliam os contextos fílmico, cultural e simbólico para revelar e explicar características importantes da vida social e, no caso desta pesquisa, da estrutura organizacional.

É importante ressaltar que, revisitar e observar múltiplas vezes as cenas escolhidas, agregam valor ao resultado, uma vez que esses procedimentos trazem novas discussões e percepções complementares.

A análise desse filme permitiu identificar as percepções e decisões relevantes na escolha do protagonista, fossem elas positivas ou negativas, para que se compusesse uma equipe de alta performance, com potencial para ser campeã e análoga a como identificar modelos de trabalho, evoluindo de um grupo de indivíduos para uma equipe, elucidando a resposta à questão norteadora desta pesquisa.

Com base em Leite e Leite (2010) pode-se afirmar que os filmes comerciais são reproduções da vida cotidiana, podendo então, transformar-se em instrumentos de pesquisa em diferentes áreas do conhecimento. No âmbito organizacional os indivíduos vivenciam um cotidiano de trabalho em equipe e isso se reflete na criação de obras fílmicas que reproduzem essas trocas organizacionais, com vistas ao ensino e à aprendizagem.

Nessa linha, foram observadas e analisadas situações do filme ‘A Grande Escolha’ que refletem essa realidade organizacional de construção de equipe. Foi utilizado o Protocolo de Observações em Análise Fílmica, desenvolvido por Leite e Leite (2012), Apêndice I.

1.2 Objetivos

Neste tópico são apresentados os objetivos - geral e específicos - que direcionaram o desenvolvimento deste TCC, após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa-CEP, da Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar os fatores responsáveis pelas bases que constroem uma equipe, à luz do filme ‘A Grande Escolha’.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar fatores responsáveis pelas bases que constroem uma equipe, na literatura;
- b) Identificar fatores responsáveis pelas bases que construíram a equipe do filme;
- c) Analisar os fatores identificados e sua aplicação na construção de uma equipe eficaz.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente TCC é composto por, além desta introdução, o capítulo da fundamentação teórica, a fim de aprofundar e explorar o construto; o capítulo dos aspectos metodológicos, contendo abordagem, método, estratégia de pesquisa, bem como estratégias de coleta e de análise; o capítulo da análise dos dados e da discussão dos resultados; o capítulo das considerações finais. Por fim, as referências, o instrumento de coleta utilizado e o parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa UNIFESP.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

Este capítulo abrange alguns estudos sobre equipes. Começa diferenciando grupos e equipes de trabalho. Finaliza integrando os fatores considerados relevantes para a construção de uma equipe, com base nos autores consultados para os tópicos 2.1 e 2.2.

2.1 Grupos de Trabalho

O ser humano, desde os primórdios da sua existência sempre teve tendência a formar e viver em grupo. Esses grupos eram e são formados até hoje com base em um objetivo comum ou quando os integrantes se identificam por alguma característica de personalidade ou social. (ALBUQUERQUE E PUENTE-PALACIOS, 2004; MOSCOVICI, 2008).

No âmbito organizacional, era comum a utilização do termo grupo de trabalho. Mucchielli (1979) denominou grupo primário para exemplificar o conceito da formação de indivíduos por uma decisão exterior, logo, quaisquer espécies de qualquer natureza que estejam unidas com objetivos ou não, configuram um grupo. Vale ressaltar que esses grupos primários não levam em consideração nem a proximidade física nem a duração das relações. O foco recai no esforço e nas responsabilidades individuais.

Para Reis, Tonet, Becker Júnior, e Costa (2005), em muitas situações, os termos grupos e equipes são usados como sinônimos, em que determinadas características são atribuídas pelos autores aos grupos e outras às equipes de trabalho. As referidas equipes são designadas como conjunto de pessoas, o que na verdade são caracterizadas como grupos de trabalho na linguagem organizacional.

Sobre estratégia para construção e gestão de grupos e de equipes, Biehl (2004) destacou que a adesão de um comportamento de cooperação e colaboração é fundamental para o desempenho satisfatório tanto de grupos quanto de equipes de trabalho.

Com base no exposto, pode-se considerar que um grupo de trabalho, em seu conceito embrionário, é apenas um conjunto de pessoas desconhecidas com o objetivo de desenvolver uma tarefa. A omissão desses conhecimentos simultâneos das características de cada membro e da própria tarefa implicará negativamente na execução do trabalho.

Albuquerque e Puente-Palacios (2004) mencionaram algumas características que conceituam melhor a ideia de grupo: 1) quanto ao menor número de indivíduos; 2) quando à maior interação entre eles; 3) quanto ao maior histórico de envolvimento e, 4) quando esse

envolvimento trazer uma perspectiva de evolução partilhada. Com essa base de características, os indivíduos serão, além de uma soma de suas características pessoais, também das características do grupo que ele integra.

Na concepção de Moscovici (2008), há uma notória diferença entre grupos e equipes de trabalho. Para essa autora, o âmbito organizacional está composto, em sua maioria, por grupos que se caracterizam pela baixa confiança entre os indivíduos, objetivos inconsistentes, comunicação conflituosa e decisões não compartilhadas que comprometem a cooperação.

Vale lembrar que, grupos foram definidos por Weinberg e Gould (2001) como uma simples reunião de pessoas que se unem para participar de uma atividade sistemática, cuja definição leva a pensar na importância para o esporte, no que se refere ao conceito de equipe.

2.2 Equipes de trabalho

Para Weinberg e Gould (2001) equipes constituem grupos de pessoas que devem interagir entre si para realizar objetivos comuns, com posse de objetivos compartilhados sinergicamente e, além disso, devem apoiar-se mutuamente na busca de metas.

Enquanto nos grupos de trabalho tem-se o individualismo como pilar do esforço, responsabilidades e do objetivo de trabalho, nas equipes esses fatores estão voltados para a coletividade, ou seja, o esforço será coletivo, haverá responsabilidades compartilhadas e as unidades de trabalho serão autônomas. Nesse contexto além dos indivíduos, prioriza-se a análise de propósitos, mecanismos e relações do trabalho de equipe. (ALBUQUERQUE E PUENTE-PALACIOS, 2004).

Para que um grupo de pessoas possa se transformar em uma equipe Vergara (2003) defendeu a ideia de que requer a presença de um elemento de identidade e um de natureza simbólica, cujos esses elementos são responsáveis pela união dos indivíduos, estando esses indivíduos fisicamente próximos ou não.

Uma vez ocorrida tal transformação, como características fundamentais de equipes Mucchielli (1979) apontou coesão e cooperação. A coesão, como uma força conjunta resultante das relações, que fomenta a participação e desperta a solidariedade nos membros, alinhando suas motivações mediante inerente confiança mútua. A cooperação, como a entrega participativa e intencional, com ações alinhadas em função de um objetivo comum.

Em consonância com essas características, Moscovici (2008) denominou metamorfose o resultado da evolução das interações dos indivíduos de grupo, que passam a criar espaços de

diálogos desenvolvendo a capacidade de harmonização de opiniões contrárias promovendo experiências que contribuem para aprendizado, desenvolvimento e produtividade. Esses microssistemas tornam-se os principais responsáveis por impulsionar, não só seu próprio desenvolvimento, mas também a transformação das organizações que interagem.

Há um caminho a ser percorrido para que equipes atinjam esse poder de transformação. Albuquerque e Puente-Palacios (2004) apontaram alguns estágios de desenvolvimento dessas equipes, que deixam clara a importância do conhecimento desses estágios para que se entenda que alguns períodos, principalmente de turbulências, são estágios comuns desse processo de desenvolvimento. Os estágios são: **formação, conflito, normatização, desempenho e desintegração**.

Raj, Baumotte, Fonseca, e Da Silva (2006) também apontaram as cinco fases ou estágios acima mencionados, responsáveis pelo desenvolvimento da equipe, acrescentando que cabe ao gestor definir a estratégia de atuação da equipe, considerando vários fatores, como por exemplo, perfil de cada membro da equipe e a maturidade dessa equipe.

Albuquerque e Puente-Palacios (2004) indicaram, ainda, que a **formação** se caracteriza pelo processo de descobrimento dos membros e é considerada uma fase incerta, uma vez que é o momento de experimentação desses membros em relação a eles mesmos e a tarefa a ser executada; o **conflito** é considerado o estágio de ajustes, em que são delegadas as funções, delimitadas as regras e as diferenças começam a moldar as ações dos indivíduos e dar um novo significado à equipe; na **normatização** os comportamentos individuais da equipe conversam entre si, incentivando uma comunicação genuína e complementar; o **desempenho** é o estágio da produtividade, no qual, já com as regras delimitadas e comportamentos alinhados, se parte para a execução da atividade; por fim, o estágio da **desintegração**, é válido apenas para tipos de equipes específicas de trabalho, uma vez que a capacidade de sobrevivência é característica nata de equipes de sucesso.

Reis, *et al* (2005) entenderam que no ambiente de trabalho, a existência de algumas condições individuais e de contexto permite que empresa e integrantes das equipes de trabalho alcancem os resultados esperados. Indicaram, ainda que, as competências para se trabalhar com outras pessoas, em equipes e, particularmente para trabalhar em uma determinada equipe, é uma das principais características individuais. No entanto, apesar dessas competências serem importantes para se saber trabalhar com outras pessoas, poderão ser insuficientes quando essas pessoas se constituem membros de uma equipe, o que pressupõe o atendimento

a exigências particulares, oriundas dos propósitos e das condições do contexto da equipe. Da mesma forma, resultados positivos obtidos por um determinado membro de uma equipe não garante que o mesmo ocorra em outras equipes, pois cada equipe tem as suas características próprias, decorrentes dos propósitos que a norteiam, do contexto em que está inserida e das características dos membros que a integram.

O exposto e, ainda segundo Albuquerque e Puente-Palacios (2004), leva a entender que os membros de uma equipe de trabalho serão capazes de se adaptar e dar respostas apropriadas ao conjunto de exigências. As referidas capacidades de adaptação e de formulação de respostas adequadas estão relacionadas, em grande parte, com a forma pela qual o indivíduo se percebe a si mesmo, com seu autoconceito.

Reis, *et al* (2005) apontaram, ainda, que o desenvolvimento de equipes fortes e coesas depende de vários fatores, tais como: 1) clareza de objetivos; 2) comunicação aberta; 3) comportamento transparente; 4) busca de metas significativas; 5) direcionamento dos esforços de todos para os objetivos; 5) confiança recíproca e 6) cooperação mútua entre os membros, compartilhamento de oportunidades e responsabilidades, posse de conhecimento, respeito pelos semelhantes, interação sinérgica, dentre outros.

Sendo assim, esses autores apontaram que os fatores acima citados precisam ser sistematicamente trabalhados com cada membro da equipe, de modo que fique claro o que a empresa espera de cada um, individualmente e em grupo. Nesse sentido o líder ou gestor tem a função primordial de acompanhar e desenvolver seus liderados/gerenciados para o trabalho em equipe.

Há também, conforme mostrado por Gardini, Araújo, Silva e Leite (2014), fatores internos às equipes que influenciam em seu desempenho, tais como: 1) **comunicação**; 2) **confiança**; 3) **satisfação**; 4) **comprometimento** e 5) **conflito**. Esses mesmos autores destacaram como premissa subjacente envolvida no trabalho em equipe a sinergia. Esses fatores serão tratados separadamente a partir deste ponto.

A constante troca de informações entre os membros pode ser considerada como uma das principais bases para o desenvolvimento da equipe. De acordo com Rabechini Junior e Carvalho (2003), pode-se apontar como características da **comunicação**: 1) o membro da equipe sentir-se ouvido e compreendido; 2) as informações e ideias serem claras e objetivas para todos e 3) utilizar-se de tecnologias que facilitem essa troca de informações de maneira

adequada e com constante atualização. Esse fluxo de informações permitirá que as decisões tomadas tendam ao grupo dando luz a objetivos e metas comuns.

Outro fator a ser considerado, segundo Mucchielli (1979), é o papel do líder como encarnação do grupo, em que suas principais funções seriam personificar em unidade a existência grupal e colaborar continuamente no engajamento afetivo dos indivíduos. Para o autor, a representação do papel do líder não é discutida. O líder seria a representação dentro e fora da equipe, além de ser o responsável por resguardar os objetivos dessa equipe. Oriunda dessa representação, a autoridade se dará pela **confiança** depositada nesse líder. Da mesma maneira, o engajamento participativo da equipe será resultante dessa confiança.

Conforme Moscovici (2008) há condições favoráveis que impulsionam o desenvolvimento de uma equipe e o nível de motivação do líder será de extrema importância para que se desperte a motivação da equipe alvo do desenvolvimento. Enquanto líder, sua motivação individual será responsável por reforçar a motivação de toda a equipe, permitindo que os objetivos passem a se tornar comuns e haja engajamento para compartilhar e desenvolver as tarefas com entusiasmo e confiança, além de enfrentar sinergicamente novos desafios.

Ainda com relação ao líder, na perspectiva de Pitombo (1999) é papel da liderança estimular discussões sobre diferentes fatos e circunstâncias para que possa resultar em contribuições genuínas para a equipe. Uma liderança eficaz permite que a equipe desenvolva algumas habilidades como compromisso interno, coesão e integração. Vale ressaltar que essas habilidades só serão viabilizadas quando as relações interpessoais da equipe forem confiáveis e estiverem alinhadas nos diferentes níveis.

Para tanto, faz-se necessário atentar para a importância da liderança na equipe de trabalho. Na concepção de Albuquerque e Puente-Palacios (2004) liderança, é o fator que não consiste em um único líder e, sim, em uma liderança mutável. A liderança se dá perante as circunstâncias e, basicamente se refere ao que melhor consegue refletir as aspirações do grupo no contexto de relações de poder que são exercidas no dia-a-dia das equipes.

A partir do momento que essas relações interpessoais têm como base a confiança mútua surge, conforme pesquisas de Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011), a variável afetiva **satisfação**, que se dá na relação afetiva de mão dupla, membros/membros e membros individuais/equipe, ou seja, ao mesmo tempo em que os sentimentos do membro afeta a equipe, ele também será influenciado por essa equipe. Logo, essa satisfação é de caráter

determinante no direcionamento dos comportamentos dos membros e, consequentemente, na efetividade da equipe. Vale ressaltar que cada membro terá uma experiência afetiva individualizada pelo próprio sentimento, porém, pela contínua convivência compartilhada em equipe, tende a vivenciar reações afetivas semelhantes.

Outra variável afetiva correlata à satisfação e considerada também como indicadora de efetividade de equipe, é o **comprometimento** que, de acordo com Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011) pode ser reflexo de diferentes motivadores: instrumental, normativo ou afetivo. O comprometimento instrumental é resultante das recompensas e benefícios provenientes de seu trabalho em equipe; o normativo se caracteriza pelo pertencimento do membro à equipe e, consequentemente, na obrigação de retribuir pelos benefícios recebidos; o afetivo constitui o comprometimento oriundo da identificação com a equipe, desenvolve-se um vínculo afetivo e assume como seus, os objetivos e metas da equipe.

Essas relações afetivas e a convivência compartilhada em equipe revelam, conforme Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008) que os membros começam a se perceber como portadores de valores diferentes, o que resulta na ocorrência de **conflitos**. A percepção dessas diferenças entre esses membros influencia na manifestação de comportamentos de ajuda, com menor frequência. Porém, esses conflitos podem influenciar positivamente, quando forem administrados e ajustados. A partir do momento em que os membros forem incentivados a vivenciar coletivamente essas diferenças na execução de tarefas no dia-a-dia, tenderá a mudar seu comportamento, resultando no aumento da probabilidade de ajuda mútua.

É comum que, no amadurecer dessa convivência compartilhada ocorram essas percepções dos diferentes valores e, no decorrer do tempo, conforme Reis, *et al* (2005) essa percepção do outro no contexto grupal e o autoconhecimento tornam-se peças chave para a formação e o desenvolvimento de quaisquer equipes. A experiência de compartilhar responsabilidades e valores como respeito, confiabilidade mútua e, principalmente, espírito de cooperação ainda compõe o alicerce de uma adequada estrutura organizacional, o que pode ser visto como instrumento utilizado em processos de transformação.

Para Moscovici (2008), de nada adianta se esse processo de transformação for indicação de uma decisão externa ao grupo. Os membros de uma equipe desejam ter liberdade, autodeterminação para desenvolver suas atividades e, consecutivamente, ter participação nas decisões que possam afetar seu dia-a-dia no trabalho. Logo, esse processo de transformação terá sucesso, quando os próprios membros sentirem necessidade de se

desenvolverem como profissionais e indivíduos, bem como focarem na melhoria do funcionamento grupal.

Além desse processo de transformação, para que haja efetividade nas equipes de trabalho conforme Albuquerque e Puente-Palacios (2004) se faz necessário não só entender a equipe, mas também o meio no qual ela está inserida. O clima da organização exercerá influência direta no desempenho da equipe. Os mecanismos que serão praticados, e que favorecerão no desempenho e na efetividade do resultado, surgirão a partir do momento que a equipe entender seus pontos fracos e positivos e o meio em que está inserida.

Por outro lado, Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011) consideraram que a dependência constitui característica central do trabalho em equipes, ressaltando que as evidências trazidas pela literatura demonstram ser conveniente estabelecer que a satisfação e o comprometimento são indicadores legítimos de efetividade das equipes de trabalho.

Nesse contexto, Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008) indicaram que estudos de Nadler, Hackman e Lawler (1979), ainda sustentam que a efetividade da equipe pode ser observada por meio de dois tipos de indicadores: os concretos ou duros (volume de trabalho feito, produtos vendidos, taxas de entrega, dentre outros) e os subjetivos, entre os quais apontam os indicadores afetivos (satisfação e comprometimento). Diante disso, consideraram que vínculos dessa natureza, desenvolvidos entre os membros e sua unidade de trabalho podem ser considerados evidências legítimas de efetividade.

Cabe considerar aqui que Romariz (2014) ao falar sobre o filme “A grande escolha”, utilizando-o como unidade de pesquisa, destacou que o planejamento é tão importante quanto as atribuições físicas, cujo filme demonstra como lidar com as minúcias do futebol americano sem parecer técnico ou didático.

Nesse sentido, Corrêa (2004) já havia abordado sobre o levantamento de competências gerenciais associadas à gestão de equipes esportivas, bem como para categorização de recursos de competências e competências relevantes para o desempenho esportivo de atletas profissionais. Destacou que o negócio do esporte profissional é um terreno repleto de paixões e interesses, controvérsias e incertezas, cuja gestão para construção de competências no referido esporte merece ser analisada com enfoque científico, sob a ótica de um embasamento teórico que tem se mostrado bem sucedido nas organizações modernas.

Indicados ainda por Corrêa (2004), os pontos prioritários para esse ambiente caracterizado como competitivo envolvem questões relacionadas a qualidade,

comprometimento, flexibilidade e desempenho. No cenário esportivo a premissa é que a gestão deve envolver motivação, alto-rendimento, liderança, conquistas, grupos, desempenho e habilidades psicológicas para construção de equipes.

Essa premissa vem ao encontro dos dados coletados e expostos na fundamentação teórica, assim como no filme analisado que, desde o início, foge do estereótipo emocional e dá força ao aspecto corporativo, conforme mencionado como importante, por Romariz (2014).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este capítulo abrange, além do tópico 3.1), os aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste TCC, quais sejam: 3.2) abordagem de pesquisa; 3.3) método de pesquisa; 3.4) estratégia de pesquisa; 3.5) estratégias de coleta de dados e, 3.6) estratégias de análise desses dados.

No que diz respeito aos aspectos éticos deste TCC, contextualiza-se que o projeto foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP da Universidade Federal de São Paulo, tendo sido aprovado sob o nº CEP 3358011019.

Antes de iniciar o trato desses aspectos metodológicos, individualmente, faz-se necessária a contextualização da unidade de análise da pesquisa desenvolvida, conforme o tópico 3.1.

3.1 Contextualização da Unidade de Análise

‘A Grande Escolha’ foi o filme utilizado como unidade de análise desta pesquisa. Trata-se de um drama americano dirigido por Ivan Reitman, lançado em 2014 e estrelado por Kevin Costner com duração total de 109 minutos.

Esse filme narra a história do gerente Sonny Weaver Jr., da equipe de futebol americano *Cleveland Browns*, e essa história acontece horas antes do *draft*, evento que seleciona novos atletas que se destacaram em ligas universitárias para integrar times profissionais. Esse gerente estava passando por uma fase delicada e precisava montar a equipe perfeita para salvar o futebol americano em Cleveland, que não foi muito bem na última temporada. Esse filme acompanha a ousadia de Sonny e suas estratégias de seleção, tanto nas negociações, quanto nas trocas entre os times e como o gerente conquista no fim uma equipe de alta performance.

No que diz respeito à arte como comunicação, Davel, Vergara e Ghadiri (2007) argumentaram acerca da sua importância para as discussões sobre o cotidiano das organizações. Nas atividades de ensino, especialmente no que se refere a filmes, esses autores enfatizaram a facilidade por meio dessa arte, na junção das linguagens: visual, musical, corporal e sonora.

Nas atividades de pesquisa, os filmes podem servir de instrumentos de orientação para microanálises, quando transformados em textos visuais, a partir da concepção de Denzin

(1989). Do mesmo modo, podem ser vistos como fonte de registros de ações temporais e acontecimentos reais, como ressaltado por Loizos (2002). Também nessas atividades de pesquisa os filmes podem favorecer a confrontação de interpretações, sob a ótica de Davel, Vergara e Ghadiri (2007).

Champoux (1999) afirmou que a utilização de filmes em ensino e pesquisa traz a possibilidade de se assumir diferentes perspectivas de análise, como explorar essas obras cinematográficas como metáfora, que permite experimentar de maneiras diferentes, sem distorções, os fatos apresentados. Outra estratégia apontada pelo autor, para análise, é assumir esses filmes como documentos e ter a possibilidade de análise documental.

No Brasil, conforme Leite, Amaral, Freitas e Alvarenga (2012) iniciou-se a produção de projetos educacionais e estudos observacionais com análise fílmica no ano 2000, em que as primeiras pesquisas eram voltadas para a construção do conhecimento e para a melhoria dos processos educativos, desenvolvidos inicialmente por um educador docente e disseminada gradualmente para outros grupos de pesquisa, com envolvimento de outros docentes e discentes de graduação, mestrado e doutorado, culminando em aceitação de projetos financiados por agências de fomento no país.

A análise fílmica como recurso de aprendizagem, do ponto de vista desses mesmos autores, ganhou espaço nos congressos acadêmicos a partir de 2003, e já trazia contribuições como novas estratégias de ensino-aprendizagem e uso de filmes como metáfora para compreensão da realidade. A disseminação da análise fílmica começou a compor capítulos de livros e a trazer, também, contribuições para a formação humana, a construção coletiva do conhecimento e a expansão da melhoria dos processos educativos.

3.2 Abordagem de Pesquisa

A abordagem de pesquisa utilizada foi a abordagem qualitativa. Esta pesquisa foi classificada como de natureza qualitativa com características exploratórias, uma vez que levantou questões relacionadas ao filme analisado.

De acordo com Chizzotti (2008), a abordagem qualitativa leva em consideração os valores, os objetivos e o conhecimento do pesquisador, bem como o fato de como esses elementos moldarão e sustentarão a investigação do objeto de pesquisa.

Essa abordagem, na concepção de Godoi e Balsini (2006), pode vir a reforçar o caráter comunicativo, tanto de mediador, quanto de formador das experiências das necessidades

sociais. Esses autores ressaltaram que o interesse pela abordagem de pesquisa é determinado pela concepção epistemológica acerca da relação sujeito-objeto.

3.3 Método de Pesquisa

Quanto ao método, a pesquisa será desenvolvida sob as perspectivas do método fenomenológico. Triviños (2013) enfatizou que a fenomenologia leva o pesquisador a observar o fenômeno com a intenção de descrevê-lo. Moreira (2004) havia tratado da importância do leitor na compreensão do fenômeno observado pelo pesquisador e como as crenças, opiniões e pressupostos desse leitor poderão influenciar diretamente os novos conhecimentos oriundos da pesquisa. A investigação fenomenológica foi vista por Godoi e Balsini (2006) como a investigação que se utiliza de abordagem qualitativa para compreender, de forma holística e indutiva, a experiência humana em um contexto específico.

Essa experiência humana, também foi abordada por Moreira (2004), ao elucidar que nesse método de pesquisa, os fenômenos podem ser considerados como experiências vividas, mas que quem vive essas experiências não é o pesquisador, e sim o sujeito da pesquisa. Os procedimentos que resultarão da coleta de dados referente à experiência vivida, deverão ser obtidos pelo pesquisador, em segunda mão.

O fenômeno, de acordo com Gil (2009) é um reflexo da realidade, logo apresenta possibilidades de diferentes interpretações. Para compreender o significado dessa realidade, conforme Silva (2006), o pesquisador deve elaborar um plano que sirva de guia e que interprete o fenômeno observado. Para esta pesquisa, esse guia foi o Protocolo de Observações em Análise Fílmica, Apêndice I.

3.4 Estratégia de Pesquisa

A estratégia desta pesquisa envolveu o estudo observacional em análise fílmica. Yin (2010) incluiu filmes como fontes de evidências possíveis. Cervo, Bervian e, Da Silva (2007) salientaram que, para observar o objeto analisado se faz necessária a utilização dos sentidos físicos para reforçar a compreensão do estudo da realidade.

A observação, segundo Cooper e Schindler (2011, p. 195) “[...] inclui todo o âmbito de atividades e condições de monitoramento comportamental e não comportamental [...]”. No estudo observacional em análise fílmica, a distância criada entre o pesquisador e o objeto de pesquisa pode ser vista de modo positivo, em relação ao filme, por incluir elementos tais

como: edições, sons e enquadramento das fotos que, a olho nu, a realidade não permite (CHAMPOUX, 1999).

3.5 Estratégia(s) de Coleta

A estratégia de coleta utilizada foi a observação indireta e não-participante, como parte da abordagem de pesquisa qualitativa com características exploratórias.

Segundo Gil (2009) o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto que ainda não é bem conhecido ou explorado, constituindo, portanto, em um tipo de pesquisa muito específica. No caso, as características exploratórias buscaram analisar questões pertinentes ao filme “A Grande Escolha” que lida com as minúcias do futebol americano.

A estratégia em questão, de acordo com Flick (2009), substitui a observação direta/real pela observação indireta/vídeo. Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007), o pesquisador torna-se o observador/espectador, o que minimiza a chance de envolvimento com o objeto observado, mantendo, dessa forma, a distância ótima necessária para a isenção científica.

Foi utilizada como estratégia de coleta complementar, a observação sistemática que, na concepção de Cervo, Bervian e Da Silva (2007) é uma observação planejada e que toma como base a utilização de anotações e controle de tempo. Aqui, essa base foi o Protocolo de Observações em Análise Fílmica, Apêndice I.

3.6 Estratégia(s) de Análise

As estratégias de análise desta pesquisa envolveram: análise interpretativa; análise reflexiva e análise das proposições teóricas. Para a análise interpretativa foi tomado por base o trabalho de Triviños (2013), no qual são contempladas as ideias do filme, enquanto documento, o manejo dos conceitos do construto e as experiências vivenciadas pelo pesquisador.

Quanto à análise reflexiva a base recaiu no estudo de Vergara (2012), em que, no decorrer da própria pesquisa o investigador desenvolve mecanismos de interpretação e reflexão que permitem a autocrítica acerca da própria autoridade desse investigador.

Quanto à análise das proposições teóricas, tomado como base de fundamentação Yin (2010), a pesquisa foi analisada sob a ótica da ajuda no foco em certos dados, em detrimento de outros, bem como no norteamiento de respostas à questão de pesquisa.

O conteúdo do filme também foi analisado, cuja etapa de acordo com Bardin (2004) conduz o pesquisador a realizar a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final. A conexão das ideias permitiu o aprofundamento da análise para que os resultados finais fossem atingidos.

Resumindo, quanto aos objetivos foi classificada como exploratória e descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos, bibliográfica e documental. Exploratória, também quanto à natureza da pesquisa, pois foram proporcionados ganhos para melhor compreensão do tema, aquisição de novos conhecimentos, assim como ampliação dos existentes. Descritiva quanto aos fins, uma vez que foram descritos e analisados conceitos envolvendo vários aspectos ligados ao tema. Bibliográfica quanto aos meios, pois os conceitos foram extraídos de livros e textos, bem como publicações dispostas em meio eletrônico. O filme “A Grande Escolha” foi utilizado como lócus para análise desta pesquisa, cuja abordagem escolhida foi a qualitativa, com características exploratórias.

No que se refere ao método, esta pesquisa foi desenvolvida sob as perspectivas do método fenomenológico e pesquisa documental (método de investigação da realidade social). Levou-se em conta que o método fenomenológico é o mais apropriado no sentido de orientar o pesquisador quanto à coleta dos dados mais adequados para responder à questão do estudo. Além do que, dá origem a uma investigação prévia sobre o objeto de estudo, direcionando para o tipo de informação que mais interessa ao pesquisador. Pesquisa documental porque foram analisados aspectos contidos no filme, do qual foram registrados fatos e acontecimentos ocorridos com o gerente da equipe de futebol americano que está no momento em que os times escolhem atletas que se destacaram na liga universitária, isto é, não profissional. Inclui-se nessa análise, também, um pouco sobre o que acontece nos bastidores do referido esporte.

Sobre a adoção da estratégia de pesquisa envolvendo o estudo observacional em análise fílmica foi considerado que a observação é o pilar que sustenta o estudo com filmes. Partiu-se do princípio de que a observação é definida como o ato de verificar ou constatar um fato, cuja verificação pode ser espontânea ou ocasional, metódica ou planejada.

A estratégia de coleta levou em conta a observação indireta e não-participante, em que a observação direta/real foi substituída pela observação indireta/vídeo. Foram coletadas evidências contidas no filme.

Por outro lado, as estratégias de análise desta pesquisa envolveram: análise interpretativa; análise reflexiva e análise das proposições teóricas. As referidas estratégias levaram em conta os elementos que podem ser interpretados de diferentes modos, como por exemplo, os contidos nos relacionamentos, nos conflitos, nos bastidores, pressões que sofre o gerente por parte do dono do time e do treinador que tem a missão de fazer as escolhas certas.

Considerando o conjunto desses aspectos metodológicos aqui delineados, (abordagem de pesquisa; método de pesquisa; estratégia de pesquisa; estratégias de coleta e estratégias de análise de dados) facilitou o desenvolvimento deste TCC, quanto à confiabilidade, robustez e cientificidade necessárias a esta pesquisa, utilizado como guia, registro e coleta de dados, o Protocolo de Observações em Análise Fílmica, Apêndice I. Esse protocolo se divide em: cenas, tempo, descrição, estudo observacional, principal fonte de observação, tempo de microanálise, linguagens fílmicas e construtos identificados. As cenas são as unidades de ações do filme, ou seja, o conjunto de planos situados em um mesmo local ou em um mesmo cenário, que se desenrolam em um tempo determinado. O tempo é o período em horas, minutos e segundos que se inicia e finaliza determinada cena do filme. A descrição é a apresentação simplificada das características gerais da cena, como personagens, situações e cenários. O estudo observacional se divide em: dados diretamente observáveis, que descrevem detalhadamente o que ocorre na cena, contemplando personagens, situações e cenários; e, dados indiretamente observáveis, que apresentam características implícitas da cena, como sentimentos dos personagens envolvidos e deduções, a partir da análise observacional do contexto da cena. A principal fonte de observação traz os personagens em foco na cena observada. O tempo de microanálise é o tempo em horas/minutos/segundos, investidos na observação e microanálise de cada cena. As linguagens fílmicas apresentam o conjunto de linguagens falada e não verbal dos personagens e linguagens visual e sonora da cena. Por fim, os construtos identificados representam as bases de construção de equipe presentes na cena observada.

O preenchimento do Protocolo de Observações em Análise Fílmica permitiu ao pesquisador, categorizar e descrever minuciosamente o filme ‘A Grande Escolha’, refletindo também a robustez de uma pesquisa qualitativa. Foi a partir dos dados coletados, que foram selecionadas as cenas para captar e descrever atenciosamente as percepções e emoções, bem como analisar e interpretar os fenômenos complexos do comportamento humano no que tange à construção de equipe.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a apresentação e análise dos dados, bem como a discussão dos resultados deste TCC, inicialmente foi retomada a questão de como se compõem as bases para a construção de uma equipe. Do mesmo modo, o objetivo geral de investigar os fatores responsáveis pelas bases que constroem uma equipe, à luz do filme ‘A Grande Escolha’ também foi retomado. Neste capítulo, é também inserida a robustez da análise fílmica realizada para este TCC, verificável pelo investimento do tempo, nessa análise, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1: Investimento de Tempo desta Análise Fílmica

Filme: A Grande Escolha (Duração Total: 110 minutos) Total de Cenas Microanalisadas: 60 Total de Cenas Seleccionadas para o TCC: 17					
Composição do Tempo Investido	Tempo Total (Em minutos)	Sem Interrupção Escolha do Locus	Sem Interrupção Confirmação do Locus	Com Interrupção para Coleta e Análise dos Dados	Sem Interrupção Confirmação da Análise
Tempo Investido por Etapas	1080 minutos e 35 segundos	110 minutos	110 minutos	750 minutos e 35 segundos	110 minutos

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise fílmica foi realizada a partir de personagens que se constituíram focos de observação. O Quadro 1 apresenta esses personagens e suas características essenciais.

Quadro 1: Personagens Foco de Observação

Personagens	Características
Sonny Weaver Jr.	Gerente e recrutador do time Browns
Ali Parker	Executiva de finanças do time Browns e namorada de Sonny
Anthony Molina	Dono do time Browns
Vince Penn	Coach e treinador do time Browns
Brian Drew	Quarterback do time Browns
Tom Michels	Gerente e recrutador do time SeaHawks
Pete Begler	Gerente e recrutador do time Chiefs
Jeff Carson	Gerente e recrutador do time Jaguars
Vontae Mack	Jogador na posição Linebacker disponível no Draft Day
Bo Callahan	Jogador na posição Quarterback disponível no Draft Day
Ray Jennings	Jogador na posição Running back disponível no Draft Day

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a realização desta análise fílmica a seleção das cenas constituiu-se também uma etapa indispensável. Para tanto, apresenta-se a Tabela 2 contendo as 17 cenas selecionadas, bem como os tempos inicial e final de cada uma delas.

Tabela 2: Cenas Selecionadas para esta Análise Fílmica

NÚMEROS DAS CENAS SELECIONADAS	TEMPOS DAS CENAS	
	Inicial	Final
8	00:06:35	00:08:08
10	00:09:24	00:11:15
11	00:11:16	00:13:12
12	00:13:13	00:15:21
14	00:15:45	00:17:23
15	00:17:24	00:22:26
16	00:22:27	00:26:28
17	00:26:29	00:29:28
18	00:29:29	00:31:44
20	00:33:23	0:35:28
23	00:38:56	00:40:56
30	00:49:31	00:51:00
33	00:55:01	58:50:00
49	01:18:16	01:19:33
54	01:22:03	01:24:25
55	01:24:26	01:35:08
56	01:35:09	01:36:13

Fonte: Dados da Pesquisa

O processo de construção de uma equipe envolve fatores denominados neste TCC como bases. Para as análises realizadas, bem como para a discussão dos resultados a partir das proposições teóricas escolhidas no Capítulo da Fundamentação Teórica, a continuidade deste Capítulo 4 se deu com sete bases consideradas como principais elementos que contribuíram para a resposta à questão formulada, e podem ser visualizadas nas Figuras 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, contendo as cenas que representam cada uma dessas sete bases.

A primeira base, formação caracteriza-se pelas combinações e integrações adequadas para a configuração ideal da equipe. Conforme Raj, Baumotte e da Silva (2006), a formação é uma base exploratória e, ser parte de algo novo, como é o caso da construção, desperta sentimentos de insegurança, ansiedade e confusão, pois, todos na equipe avaliam uns aos outros, dimensionando habilidades e atitudes.

Dentro desse processo de construção e, de acordo com a estratégia do líder, mapeiam-se as habilidades necessárias para a composição ideal de uma equipe, envolvendo integração e definição de papéis e responsabilidades. A Figura 1 contém as cenas que mostram essa primeira base. Salienta-se que algumas cenas podem ser repetidas, o que significa que uma mesma cena pode ser representativa de mais de uma base.

Figura 1: Base Formação

Construto
Formação
Cenas em que se manifesta
8, 11, 16, 33, 55

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise e Discussão da Cena 8

A partir de dados diretamente observáveis, é possível identificar a composição da base de formação. Sonny está em contato com o gerente Tom, de um time rival. Nessa fase de pré-seleção, os gerentes dos times trocam informações entre si sobre os jogadores e negociam posições de troca das rodadas do *Draft Day*. A base de formação é identificada no diálogo entre os gerentes Sonny e Tom, dos times Browns e Cleveland respectivamente, enquanto discutem o potencial do jogador Bo Callahan. Essa base se caracteriza pelo processo de descobrimento dos membros (jogadores). Conforme Albuquerque e Puente-Palacios (2004), esse estágio é considerado incerto, pois é o momento de experimentação. A negociação que acontece nessa cena permite que Sonny entenda as prioridades de seu time, pois o Browns tem um jogador que assume a mesma tarefa do jogador em questão. Sonny não se interessa por Bo Callahan nesse primeiro contato.

Análise e Discussão da Cena 11

Nessa cena Sonny, quando afirma que Ray precisará de suas mãos, dá a entender que cogita tê-lo como uma de suas escolhas. Novamente é possível trazer a fase de descobrimento citada por Albuquerque e Puentes-Palacios (2004), característica atribuída à base de formação, de mapear e entender as tarefas a serem executadas dentro da equipe.

Análise e Discussão da Cena 16

Sonny começa a buscar informações do novo jogador Bo Callahan para se assegurar se ele é, de fato, a melhor opção para sua primeira escolha. Com a ajuda de sua equipe, Sonny solicita fitas em que o jogador está em ação para análise do seu desempenho em campo. Nesse sentido, Corrêa (2004) abordou que no cenário esportivo a premissa é que a gestão deve envolver estímulo à motivação, alto rendimento, liderança, conquistas, grupos, desempenho e habilidades psicológicas para construção de equipes.

A base de formação se dá nessa cena no descobrimento dos atributos do jogador em questão. Sonny está coletando informações para entender o potencial de Bo Callahan e se ele fará sentido como a primeira escolha do Browns. Ainda indicado por Corrêa (2004), os pontos prioritários para esse ambiente caracterizado como competitivo envolvem questões relacionadas a qualidade, comprometimento, flexibilidade e desempenho.

Análise e Discussão da Cena 33

Sonny e sua equipe estratégica estão revendo as possibilidades de escolhas, porém agora observam vídeos dos jogadores em campo. Eles analisam juntos as jogadas e o desempenho de cada um que está na disputa da primeira escolha: Vontae e Callahan. Contextualizando a base de formação. É possível perceber que esse exercício conjunto, favorece a mútua compreensão do que poderá ser melhor para o time. Eles chegam à conclusão que Vontae se destaca no desempenho e, assim, começa a ser pensado como opção do time Browns.

O trabalho em conjunto desenvolvido nessa cena comprova o que foi respaldado por Albuquerque e Puente-Palacios (2004), ao exemplificarem a capacidade de adaptação da equipe para trazer respostas apropriadas ao conjunto de exigências. Sonny estava em busca de respostas e, ao estimular sua equipe conseguiu mútua cooperação e engajamento para juntos delinearem escolhas mais assertivas.

Análise e Discussão da Cena 55

Essa cena pode ser considerada a principal para a formação final de jogadores do Browns. Sonny utiliza-se da falta de experiência do gerente do Jaguars para influenciá-lo a fazer uma troca. A negociação é embasada no medo do gerente do Jaguars em escolher

Callahan e ser uma péssima decisão, já que todos os outros times o recusaram e, na estratégia de Sonny, em querer a próxima posição para renegociar com SeaHawks o jogador Bo Callahan. Sonny sabe que ao conseguir a sexta posição, terá vantagem sobre Callahan e poderá recuperar as escolhas perdidas para Tom, principal interessado em ter Callahan. A base identificada nessa negociação é a de formação. Sonny retoma a confiança nas suas tomadas de decisões para reestruturar suas escolhas e compor o melhor time para o Browns.

No decorrer das cenas, é possível entender, com base na teoria apresentada, a evolução de Sonny na seleção dos jogadores. A partir de suas necessidades para a formação da equipe ideal, Sonny mapeia seus potenciais jogadores e busca entre eles as habilidades e competências que precisa. No processo da base formação, a estratégia de Sonny começa ser moldada, levando em consideração não só as habilidades técnicas, como os conhecimentos técnicos, mas também, as habilidades de comunicação, liderança e motivação dos jogadores.

Sonny tinha como primeira escolha Bo Callahan, porém quando analisou todas as informações coletadas concluiu que o jogador não faria sentido para sua equipe. Callahan não teve o engajamento considerado necessário por Sonny em fazer parte do Browns, além de que, a revisão das jogadas mostrou que o desempenho de Vontae nas habilidades técnicas atendeu ao que Sonny buscava para sua equipe. A motivação e o comprometimento de Ray em ser um Browns influenciou Sonny a cogitá-lo como uma das suas escolhas.

A segunda base, comunicação, no que tange à construção de equipe é essencial, haja vista que a comunicação aberta e clara tem um importante papel na otimização do desempenho, pois, estimula a compreensão de opiniões divergentes, fomentando trocas de conhecimentos e facilitando o aprendizado. O ajuste da equipe será feito a partir do consenso de ideias e resolução de novos conflitos. De acordo com Rabechini Junior e Carvalho (2003), esse fluxo de informações influenciará na compreensão de metas e objetivos em comum para que as tomadas de decisões sejam assertivas.

A partir dessa forma de comunicação, será possível alinhar entre os membros o que é esperado do desempenho individual e coletivo, desenvolver a confiança recíproca, a cooperação mútua e despertar a motivação da equipe. A Figura 2 contém as cenas que mostram essa segunda base.

Figura 2: Base Comunicação

Construto
Comunicação
Cenas em que se manifesta
10, 11, 15, 16, 18, 20, 30, 55

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise e Discussão da Cena 10

Nessa cena é possível identificar a base de comunicação para construção de equipes. Vontae entra em contato com Sonny. Ele é um dos jogadores disponíveis para o recrutamento do Draft Day. No diálogo entre os dois, há características dessa base. A ligação de Vontae contextualiza seu interesse em estar no Browns. A ligação mostra, conforme Rabechini Junior e Carvalho (2003), outra característica chave da base de comunicação: o membro da equipe sentir-se ouvido e compreendido. Esse jogador, apesar de não ser opção para o time antecipa o seu interesse, o que poderá influenciar nas futuras decisões de Sonny.

Análise e Discussão da Cena 11

Uma das bases identificadas é a comunicação. O pai de Ray outro jogador disponível para o recrutamento, também entra em contato com Sonny e antecipa o interesse do filho em fazer parte do time. Ray esclarece sobre a briga em que se envolveu e que acabou perdendo a cabeça. O diálogo entre eles é de suma importância para mudar a imagem negativa que os noticiários deixaram a respeito de Ray. Conforme Rabechini Junior e Carvalho (2003), as informações e ideias claras e objetivas é uma forte característica da comunicação.

Análise e Discussão da Cena 15

A primeira base para compor a construção de equipe encontrada nessa cena, é a comunicação. Sonny após aceitar a proposta de Tom, reúne a equipe estratégica do time para comunicar a troca feita. A transparência nas informações passadas por Sonny, além de deixar todos a par das decisões tomadas, é construtiva, pois incentiva a discussão para que todos possam ser ouvidos. Apesar de as escolhas serem tarefas de Sonny, o diálogo coletivo torna-se um meio de ele mensurar se está no caminho certo.

Análise e Discussão da Cena 16

No que se refere à base comunicação, ela foi representada quando Sonny entra em contato direto com o jogador. No diálogo entre eles, Sonny pergunta sobre o engajamento de Bo Callahan para fazer parte do Browns. Essa base é caracterizada pela clareza das informações contidas na pergunta de Sonny. A resposta de Callahan não trouxe o entusiasmo e a confiança esperados. Essa insatisfação na resposta começa a moldar as estratégias de escolha de Sonny, com base na concepção de Moscovici (2008), quando enfatizou que a comunicação é pautada na baixa confiança entre os indivíduos e, objetivos inconsistentes poderão resultar em uma comunicação conflituosa que compromete a cooperação.

Análise e Discussão da Cena 18

A base para construção de equipe identificada nessa cena é a comunicação. Sonny entra em contato com Vontae. Eles discutem sobre Sonny estar pensando em escolher Callahan para o time. Novamente, a clareza nas informações entre os dois, permite que Sonny repense sobre suas escolhas e, traz um novo ponto a ser analisado. Vontae pede para que ele reveja os lances de Callahan nas fitas, o instiga a observá-las e tirar as suas próprias conclusões. A base comunicação nessa cena é responsável por incentivar, a partir do estímulo de Vontae, Sonny rever e analisar, à luz de perspectivas diferentes, a mesma informação.

Análise e Discussão da Cena 20

Nessa cena começa-se a observar a reformulação da estratégia de escolhas de Sonny. Em conjunto com alguns analistas dos Browns, Sonny busca entender as competências e os pontos fracos do jogador Callahan. Isso mostra que Sonny não quer permitir margem para erros. Os analistas dizem que, assim como os outros times, não encontraram nada que pudesse comprometer o Browns. Sonny explica-lhes, que sempre há algo sobre os jogadores que pode ou não influenciar no desempenho. Pede para que eles investiguem tudo sobre Callahan.

Sonny está finalizando a coleta de informações sobre o jogador para a sua tomada de decisão. A base apresentada nessa cena é a comunicação, fluida e clara com o time. O papel de líder exercido por Sonny também é visto a partir do momento em que ele cumpre a função de acompanhar e desenvolver os analistas para um trabalho em equipe com excelência. A discussão entre eles trouxe, da visão de Sonny, uma nova instrução para a análise.

Tomando-se por respaldo Moscovici (2008), a base comunicação representada nessa cena, foi uma condição favorável que despertou a motivação da equipe, a partir do estímulo do líder. A motivação individual de Sonny em ter mais informações sobre o jogador reforçou a motivação de toda a equipe, direcionando os objetivos para um sentido comum, o de se assegurarem que Callahan é a melhor escolha para o Browns. Essa troca de estímulos e incentivos entre líder e equipe, fomentou o engajamento para compartilhar e desenvolver as tarefas com entusiasmo e confiança.

Análise e Discussão da Cena 30

Nessa cena é possível identificar primeiramente a base de comunicação, pois o diálogo aberto entre as opiniões de Penn e Sonny traz novas perspectivas de escolhas. Penn deixa claro que não quer perder Drew e, as novas opções trazidas por ele começam a fazer parte das potenciais escolhas de Sonny. De acordo com Rabechini Junior e Carvalho (2003), as informações e ideias claras e objetivas para todos permitirão que as decisões tomadas criem, no grupo, tendências igualmente claras, dando luz a objetivos e metas comuns.

Análise e Discussão da Cena 55

No que tange a base comunicação, a equipe está em conflito e isso compromete o clima para futuras decisões. Ao entrar em contato com Tom pelo ‘viva-voz’, Sonny compartilha com toda a equipe a estratégia que tem em mente. Tom, ao ser contatado por Sonny, ainda não sabe da negociação que ele fez com Jaguars, e que tem a sexta escolha. A troca é confirmada na TV e Tom se apavora, pois sabe que pode perder o quarterback Bo Callahan. Sonny aproveita da situação para negociar com Tom e pede em troca da sexta escolha, todas as escolhas que tinha cedido em troca da primeira. Tom nega a proposta, Sonny é persuasivo na comunicação e, ao fingir desligar consegue o aceite do gerente do SeaHawk. Sonny pausa a ligação e pede opiniões a sua equipe a respeito do que mais o Browns precisa.

No decorrer do filme fica clara a evolução na comunicação de Sonny e sua influência nas estratégias e tomadas de decisões. Ao analisar sua comunicação com a equipe estratégica, nota-se, nos primeiros diálogos, uma comunicação conflituosa. As divergências nas ideias e visões dos jogadores foram as principais responsáveis pela perda das posições de escolhas, ao trocá-las por um jogador que não era o melhor para a equipe. Porém, foram feitos os ajustes necessários pelo líder dessa equipe para entender as divergências e direcioná-las em um

consenso para tomadas de decisões assertivas. No que se refere aos diálogos com os jogadores, Sonny construiu uma comunicação que favoreceu entender o engajamento e o potencial de cada um deles. A troca de informações, sempre deixando claras as necessidades da equipe, ajustou sua estratégia de escolha e trouxe novas perspectivas a serem analisadas.

A terceira base para construção de equipe é a de conflito. A partir da comunicação as relações afetivas e a convivência compartilhada começam a estimular os conflitos. As opiniões divergentes devem ser identificadas pelo líder para que haja os ajustes necessários a fim de transformá-los em comportamentos de ajuda mútua. É importante ressaltar que a conciliação desses conflitos deve ser embasada em negociações e ajustes. Os conflitos que ocorrem durante o filme envolvem competição e discordância. Competição, no que se diz respeito ao comportamento dos jogadores que estão participando da seleção do *Draft Day* e, discordância, no que se refere às divergências de opinião sobre cada jogador. A Figura 3 contém as cenas que mostram essa terceira base.

Figura 3: Base Conflito

Construto
Conflito
Cenas em que se manifestam
8, 12, 14, 17, 49

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise e Discussão da Cena 08

A base conflito é contextualizada nessa cena e representada pelos dois gerentes. Tom desperta em Sonny a necessidade de um novo *quarterback* para o Browns, e em troca pede a posição de escolha que eles (Cleveland) têm. Essa fase de conflito, também de acordo com Albuquerque e Puente-Palacios (2004) é caracterizada por ajustes. Assim, percebem-se as diferenças e os interesses divergentes moldando as ações dos gerentes, o que potencialmente influenciará nas ações futuras de escolhas de jogadores de ambos.

Análise e Discussão da Cena 12

É importante ressaltar que a base conflito é identificada internamente no time, entre Anthony e Sonny, que são o dono e gerente do Browns, respectivamente. A base é

contextualizada com clareza no diálogo entre os dois, já que eles se desentendem em relação aos jogadores a serem escolhidos para o time. Anthony traz opiniões de Penn (Coach e treinador do Browns) e que vão ao encontro das opiniões de Sonny, o que gera um atrito no diálogo corroborado por uma ameaça de demissão. Conforme Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008), a convivência compartilhada traz a percepção de valores e opiniões divergentes, que quando identificadas podem influenciar positivamente, se forem administrados e ajustados. Aqui, Sonny começa a direcionar suas opções de escolhas, unindo as informações do diálogo entre eles. Apesar de os novos *insights* deixá-lo confuso, ele tem as preferências de dois atores importantes (Anthony e Penn) para começar a compor a equipe de jogadores do Browns.

Análise e Discussão da Cena 14

Percebe-se que Sonny teve inicialmente uma oferta feita por Tom para que o Browns tivesse o *quarterback* Bo Callahan. Em um segundo momento retratado na cena, Sonny aceita a proposta, mas ficam claras as desvantagens para ele, já que o gerente do Seahawks se aproveitou de acontecimentos (desempenho do Browns na última temporada e a morte do pai de Sonny) para pressioná-lo a aceitar uma troca que para Sonny ainda não faz total sentido. O conflito gerado entre os dois gerentes, com base em Reis, *et al* (2005) começa a desenvolver a percepção do outro no contexto grupal e fortalece o autoconhecimento de Sonny, que será de grande importância para que ele comece a entender as possibilidades de trocas futuras, a fim de construir uma estratégia para estruturar suas próprias negociações.

Análise e Discussão da Cena 17

Nessa cena, a discussão que acontece entre Penn, que é o atual *coach* da equipe, e Sonny, caracteriza a base de conflito para construção de equipe. Penn, apesar de concordar de ter Callahan no time, discorda de Sonny ter dado em troca as primeiras escolhas dos próximos três anos. Penn mostra para Sonny a análise de recrutamento que havia sido estudada e acordada antes, e deixa claro que o futuro do time pode estar comprometido, uma vez que apontamentos dessa análise foram ignorados. A base de conflito nessa cena é importante para que Sonny se questione sobre as escolhas que tem tomado. No papel de líder da equipe na execução do recrutamento, começa a entender as suas escolhas e como isso poderá afetar essa equipe futuramente. Outras oposições sobre essa troca já tinham sido feitas antes, conforme já mencionado nas cenas 15 e 16. Sonny, então, com todos os *feedbacks* recebidos, começa a repensar e reformular suas estratégias de recrutamento.

Análise e Discussão da Cena 49

Sonny tomou a decisão de sua primeira escolha e não compartilhou com sua equipe. Quando foi anunciado o nome de Vontae como primeira escolha, Penn e os analistas estratégicos criticaram a escolha de Sonny. Esse conflito teve um reflexo negativo, pois, a partir do momento em que Sonny não compartilhou a escolha com a equipe, houve uma quebra de confiança, o que poderia vir a comprometer a eficiência e a eficácia dessa equipe. Esse comportamento individualizado de Sonny é um exemplo de conflito que não trouxe resultados positivos à equipe. Os conflitos apresentados foram moldando e redirecionando a sua estratégia de seleção. Ao tratar dos conflitos com Tom, Anthony e Penn, percebe-se o desacordo referente ao conteúdo das decisões, pois, envolvem diferenças entre pontos de vista, ideias e opiniões, tanto sobre os jogadores, quanto do que seria melhor para a equipe. Sonny, ao assumir seu papel de líder e escolher Vontae, promoveu discussões e debates que inicialmente tiveram reflexo negativo, mas possibilitaram o surgimento de novas soluções, representado pela tentativa de reaver as posições de escolhas perdidas. Sonny mostrou-se eficiente quando impediu que as diferenças interpessoais durante esses conflitos, como tensão, irritação e raiva tivessem um caráter disfuncional e comprometessem o desempenho da equipe.

A quarta base, comprometimento indica, na construção de uma equipe, a dedicação dos membros, em relação aos interesses coletivos, e ao vínculo construído que, mesmo com tarefas diferentes, deve ser direcionada para um objetivo comum. A partir do comprometimento é que será evidenciada a efetividade da equipe. A Figura 4 contém as cenas que mostram essa quarta base.

Figura 4: Base Comprometimento

Construto
Comprometimento
Cenas em que se manifestam
12, 23, 54, 55

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise e Discussão da Cena 12

A base de comprometimento é contextualizada na fala de Sonny, que em resposta à ameaça de demissão de Anthony impõe seus conhecimentos de recrutador e pede que o deixe

fazer o seu trabalho. Essa posição de Sonny traz o seu comprometimento com o time, assumindo seu papel como recrutador e como parte do Browns, representado a base de comprometimento de acordo com Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011), quando apontaram que o pertencimento à equipe resulta em uma obrigação de assumir como seus integrantes o objetivo e a meta da equipe, ou seja, recrutar os melhores jogadores para o Browns, a fim de vencer a próxima temporada da NFL- Liga esportiva profissional de futebol americano dos Estados Unidos.

Análise e Discussão da Cena 23

Identifica-se nessa cena a base de comprometimento, tanto de Sonny, quanto de Drew. Drew é o *quarterback* titular do Browns, mas está correndo o risco de ser trocado por um novo jogador. Com o suporte teórico de Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011) esse comprometimento pode ser reflexo de diferentes motivadores. O comprometimento de Drew é direcionado pelo motivador normativo, reflexo do pertencimento que ele tem em relação à equipe e da obrigação de retribuir os benefícios recebidos.

Drew deixa claro que tem dado o seu melhor para um bom desempenho na próxima temporada. Sonny percebe o motivador desse comprometimento e diz-lhe que ainda não escolheu Callahan. Com relação ao comportamento, Drew traz importantes características no que se refere a atitudes consideradas prioritárias no âmbito esportivo que, baseado em Corrêa (2004), envolvem qualidade, comprometimento, flexibilidade e desempenho.

Análise e Discussão da Cena 54

É possível identificar uma abertura de Sonny para a participação da equipe nas próximas decisões. Com a base teórica de Moscovici (2008), a criação de espaços de diálogos desenvolve a capacidade de harmonização de opiniões contrárias, promovendo experiências que contribuem para aprendizado, desenvolvimento e produtividade. Essa interação trouxe para o Browns potenciais mudanças de estratégias para que novas decisões sejam tomadas. Outra base resultante desse diálogo é a de comprometimento. A equipe assume em conjunto o desafio de potencializar novas escolhas, e ao vivenciar isso coletivamente tendem a desenvolver comportamentos de ajuda mútua, resultando em comprometimento e cooperação.

Análise e Discussão da Cena 55

Ao entrar em contato com Tom pelo ‘viva-voz’, Sonny compartilha com toda a equipe a estratégia que tem em mente. A base de comprometimento é identificada em seguida, pois, respaldando-se em Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008), as divergências de opiniões que acontecem, principalmente entre Sonny e Penn, resultam na ocorrência de conflitos. Sonny, ao pedir que Penn não se demita, permite que esse conflito influencie positivamente, pois ajusta a situação para mostrar segurança em seu conhecimento e incentiva o comprometimento do restante da equipe.

A base comprometimento, representada nessas cenas, partiu principalmente de Sonny. No decorrer do filme ele manteve o foco em assumir sua responsabilidade de selecionar o melhor para a equipe. Esse seu comportamento influenciou diretamente no engajamento da equipe e na obrigação/desejo de todos os integrantes retribuírem seus esforços. É possível identificar esse comprometimento por parte do jogador Drew, deixando claro para Sonny o seu comprometimento com a equipe.

Esse comprometimento é resultante da quinta base, confiança, aqui ressaltada como valor essencial. A confiança mútua entre os membros de uma equipe é de suma importância para que os objetivos sejam alcançados. O líder deve incentivar o engajamento, bem como o comprometimento afetivo entre os indivíduos para que resulte, por sua vez, em colaboração coletiva para a busca de resultados. A Figura 5 contém a cena que mostra essa quinta base.

Figura 5: Base Confiança

Construto
Confiança
Cenas em que se manifestam
15

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise e Discussão da Cena 15

A base identificada nessa cena é a confiança, mas foi observado que, como valor, essa base também permeou todas as demais bases. Gardini, Araújo Silva e Leite (2014) trouxeram a confiança como um fator interno que influencia diretamente no desempenho de equipes, a

partir da qual será fomentado o engajamento participativo para enfrentar sinergicamente novos desafios. A negociação com Tom trouxe para Sonny a primeira escolha, porém, em contrapartida, trouxe as perdas das primeiras escolhas para os próximos três anos. Perder essas escolhas trouxe questionamentos dentro da equipe e que foram representadas na cena. O risco da troca e o futuro do time foram questionados, mas Sonny, como representação do time e responsável por resguardar os seus objetivos, teve sua autoridade respeitada, embasada na confiança que nele foi depositada. Durante todo o filme, mesmo com as divergências de opiniões, Sonny, ao ouvir sua equipe, intensificou a confiança depositada nele. Essa relação líder e equipe, embasada na confiança possibilitou que Sonny tomasse decisões e as ajustasse para alcançar o objetivo do Browns.

A cooperação é a sexta base tratada na construção de equipe. Compartilhar responsabilidades, informações, conhecimentos e competências contribuem para uma equipe motivada e interdependente. Estimular as relações interpessoais, embasadas na confiança, naturaliza a cooperação dentro de uma equipe. A partir do momento em que os membros cooperam entre si, melhores decisões e resoluções conjuntas são tomadas. A Figura 6 contém as cenas que mostram essa sexta base.

Figura 6: Base Cooperação

Construto
Cooperação
Cenas em que se manifestam
30, 54, 55, 56

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise e Discussão da Cena 30

Na conversa com Sonny, Penn deixa claro que não quer perder Drew, e as novas opções trazidas por ele começam a fazer parte das potenciais escolhas de Sonny. A base resultante desse diálogo é a cooperação. Conforme Biehl (2004), esse comportamento de cooperação é fundamental para o desempenho satisfatório de equipes. As ideias sugeridas por Penn e cogitadas por Sonny representam uma entrega participativa e intencional, possibilitando novas opções de escolhas. É reforçado por Reis, et al (2005) que cooperação é um dos fatores responsáveis pelo desenvolvimento das equipes que compartilham oportunidades e responsabilidades, alinhadas em torno de um objetivo comum.

Análise e Discussão da Cena 54

Sonny se cobra por ter escolhido Vontae em sua primeira escolha. Ele conversa com Ali que o mesmo jogador poderia ser escolhido, sem precisar ter perdido as primeiras escolhas dos próximos anos. É possível ver que Sonny nessa cena questiona seu próprio potencial como recrutador, porém, é incentivado por Ali a confiar em seu dom, fomentando uma motivação mediante a inerente confiança mútua, caracterizando a base de cooperação. Sonny e a equipe discutem sobre Callahan ainda não ter sido escolhido. Com a base teórica de Moscovici (2008), a criação de espaços de diálogos desenvolve a capacidade de harmonização de opiniões contrárias, promovendo experiências que contribuem para aprendizado, desenvolvimento e produtividade. Essa interação trouxe para o Browns potenciais mudanças de estratégias para que novas decisões sejam tomadas.

Análise e Discussão da Cena 55

Sonny, ao solicitar opiniões de sua equipe, fortalece o comprometimento que tem com o time e incentiva a cooperação. Essa cooperação resulta em um novo jogador proposto pela equipe, David Putney. Quando retorna para a ligação, desfaz a proposta e pede além das 3 escolhas de volta, o jogador Putney.

Com essa nova proposta incluindo as opiniões da equipe, Sonny solidifica a confiança que lhe foi depositada, facilitando as novas tomadas de decisões. Tom, ao ouvir a proposta se vê em desvantagem, mas a persuasão de Sonny e o pânico de perder Bo Callahan o pressionam a aceitar o que lhe foi oferecido. A comemoração após o aceite da proposta corrobora o resultado efetivo obtido nas escolhas de Sonny. Ao vivenciarem coletivamente essa tomada de decisão, entenderam que comunicação, cooperação, comprometimento e confiança são bases que potencializam a equipe. É possível identificar a transformação citada por Albuquerque e Puente-Palacios (2004), de que o clima da organização exerce influência direta no desempenho da equipe. Os mecanismos que são praticados, e que favorecerem o desempenho e a efetividade do resultado, surgem a partir do momento que a equipe entende seus pontos fracos e positivos e o meio em que está inserida. Ou seja, com o clima conturbado, devido aos conflitos e divergências de opiniões, as decisões e cooperação mútua eram comprometidas. A partir da adaptação, Sonny e o time foram evoluindo como equipe, entendendo melhor suas necessidades e tomando decisões assertivas.

Análise e Discussão da Cena 56

Sonny e Penn começam a alinhar suas divergências em melhores escolhas para o time. A confiança reestabelecida entre eles na cena é corroborada quando Sonny pergunta se Penn ainda quer se demitir e ele diz que pode e quer treinar o novo time formado.

Com base em Biehl (2004) é possível identificar a estratégia de Sonny para construir e gerir a equipe, pois há adesão de comportamentos de cooperação e colaboração entre os membros da equipe, característica fundamental para que se tenha um desempenho satisfatório. Weinber e Gould (2001), ao conceituarem equipes de trabalho apontaram essa interação como característica necessária para a consecução de objetivos comuns, apoiando-se mutuamente na busca de metas.

Nota-se no decorrer das cenas, como Sonny e sua equipe amadureceram a base cooperação. Era comum observar, no início do filme, comportamentos e atitudes individualizadas entre os membros da equipe, o que dificultava a solução de problemas. Anthony, por exemplo, tinha Callahan como favorito, enquanto Penn optava por outros jogadores, indo de encontro da opção dos outros membros. A partir do momento que Sonny canalizou as divergências de opiniões, as relações foram ganhando confiança e trouxeram ganhos coletivos e tomadas de decisões mais assertivas.

As experiências vividas pelos membros da equipe e, os resultados das tomadas de decisões geram sentimentos que caracterizam a base satisfação. Ainda, pode-se afirmar com base em Puentes-Palacios, Seidl e Silva (2008), que a satisfação representa o vínculo afetivo de um integrante, em relação a sua equipe e, a percepção de sua similaridade com os outros membros, somadas às experiências vividas no ambiente de trabalho.

Na construção de equipes, a satisfação tem papel determinante nos comportamentos e desempenho desses integrantes, constituindo-se aqui a sétima base. A motivação para contribuir em uma tomada de decisão traz a satisfação, quando se obtém bons resultados e se incentiva o processo cíclico de um membro da equipe, por estar satisfeito, querer contribuir para a solução de novos desafios. A Figura 7 contém a cena que mostra essa sétima base.

Figura 7: Base Satisfação

Construto
Satisfação
Cenas em que se manifestam
49

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise e Discussão da Cena 49

A base satisfação nessa cena trouxe resultados negativos para equipe e é um exemplo a não ser seguido em gestão de equipes. O comportamento de Sonny na tomada de decisão individualizada pode, com o respaldo teórico de Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011), prejudicar a efetividade da equipe, pois influencia o indicador afetivo: satisfação. A partir do momento em que a insatisfação da equipe advém da quebra de confiança, os resultados dessa equipe também podem ser afetados.

A reação dos jogadores trouxe confirmações já discutidas em cenas anteriores. Bo Callahan teve uma reação de frustração, pois todas as atitudes e os comportamentos de Sonny sugeriam que Callahan seria a primeira escolha. Drew comemorou porque será mantido como quarterback do Browns. E Vontae se surpreendeu ao ser anunciado, pois não esperava ser o primeiro a ser escolhido.

A reação afetiva negativa representada nessa cena incentivou Sonny a rever seus comportamentos e atitudes perante sua equipe. Ele percebeu que, ao tomar decisões individualizadas, o desempenho do coletivo era prejudicado. Então, Sonny mudou sua forma de liderar e deu abertura para que os membros participassem das próximas tomadas de decisões, o que engajou a equipe na busca de soluções para as próximas escolhas.

Relembra-se que foram identificadas, analisadas e discutidas sete bases para a composição de equipes nessa análise fílmica: formação, comunicação, conflito, comprometimento, confiança, cooperação e satisfação. O Quadro 2 apresenta uma sinopse das principais características de cada uma dessas bases.

Quadro 2: Sinopse das Principais Características das Sete Bases

Bases	Características Principais
Formação	Caracterizada pelo processo de descobrimento dos membros da equipe, é considerada incerta, uma vez que é o momento de experimentação desses membros em relação a eles mesmos e à tarefa a ser executada. (Albuquerque e Puente-Palacios, 2004).
Comunicação	1) O membro da equipe sente-se ouvido e compreendido; 2) as informações e ideias precisam ser claras e objetivas para todos e 3) utilizam-se tecnologias que facilitem a troca de informações, de maneira adequada e com constante atualização. (Rabechini Junior e Carvalho, 2003).
Conflito	Considerada como estágio de ajustes, em que são delegadas as funções, delimitadas as regras e as diferenças para moldar as ações dos indivíduos e dar um novo significado à equipe. (Albuquerque e Puente-Palacios, 2004).
Comprometimento	Pode ser reflexo de diferentes motivadores: 1) instrumental, resultante das recompensas e benefícios provenientes de seu trabalho em equipe; 2) normativo, caracteriza-se pelo pertencimento do membro à equipe e pela obrigação de retribuir pelos benefícios recebidos; 3) afetivo, constitui o comprometimento oriundo da identificação com os objetivos e metas da equipe. (Puente-Palacios, Almeida e Rezende, 2011).
Confiança	Base emocional importante e essencial. Um membro da equipe pode não pensar exatamente como o outro e isso gera conflito porém, se houver confiança esse conflito pode transformar-se em um resultado positivo. Com confiança as diversidades são aceitas e transformadas em ferramentas de sucesso para equipe. (Puente-Palacios, Almeida e Rezende, 2011).
Cooperação	Resultante das interações interpessoais. A cooperação mútua entre os membros é o compartilhamento de oportunidades e responsabilidades, posse de conhecimento, respeito pelos semelhantes, interação sinérgica, dentre outros. (Reis, Tonet, Becker Júnior, e Costa, 2005).
Satisfação	Resulta da relação afetiva de mão dupla, membros/membros e membros individuais/equipe. Essa satisfação é de caráter determinante no direcionamento dos comportamentos dos membros e, conseqüentemente, na efetividade da equipe. (Puente-Palacios, Almeida e Rezende, 2011).

Fonte: Dados da pesquisa

A partir das observações e análises realizadas no filme foi possível mapear, nas atitudes e comportamentos de Sonny e de sua equipe, características que refletem essas bases identificadas na literatura. Observou-se que tais bases foram sendo incorporadas por Sonny e sua equipe, a partir das experiências boas e ruins vivenciadas no ambiente de trabalho. E, quando incorporadas no sentido de construir uma equipe são orgânicas e complementares. A base formação possibilitou Sonny interagir e assimilar as possibilidades de escolha, em relação aos jogadores e experimentar o potencial dos membros de sua equipe. A base comunicação contribuiu para estabelecer relações interpessoais saudáveis e estimulou a reflexão na valorização da equipe como unidade. A base conflito permitiu unificar as divergências, referente aos comportamentos, opiniões e escolhas da equipe para tomadas de decisões assertivas. A base comprometimento facilitou na motivação coletiva em contribuir e atingir os objetivos e metas da equipe. A base confiança favoreceu as relações interpessoais

dessa equipe e reforçou a confiança que os membros depositaram em Sonny. A base cooperação trouxe o mútuo engajamento de toda a equipe, na busca das melhores escolhas. E, a base satisfação representou o contentamento do resultado de toda a equipe.

Respalhando-se pela discussão dos resultados, reafirma-se que tais bases são fatores internos às equipes, influenciam em seu desempenho e são características chave no seu processo de construção e desenvolvimento. Além do mais, atuam de modo interdependente e, em especial, a confiança, por ser um valor essencial, permeia essa interdependência e gera sinergia entre todos os indivíduos que compõem a equipe.

Em complemento, ao associar o contexto organizacional e a análise fílmica foi possível tirar algumas conclusões e verificar analogias trazidas por Champoux (1999), quando afirmou que a utilização de filmes em ensino e pesquisa traz a possibilidade de se assumir diferentes perspectivas de análise, como explorar essas obras cinematográficas como metáfora e reconhecer esses filmes como documento para análise documental. Ainda, a análise fílmica torna-se estratégia de ensino-aprendizagem para compreensão metafórica da realidade e, contribuições na formação humana e na construção coletiva do conhecimento.

Relembra-se que este trabalho teve como objetivos específicos: a) identificar fatores responsáveis pelas bases que constroem uma equipe, na literatura; b) identificar fatores responsáveis pelas bases que construíram a equipe de Sonny no filme; c) analisar os fatores identificados e sua aplicação na construção de uma equipe eficaz. Assim considera-se alcançado o objetivo específico de identificar os fatores responsáveis pelas bases que constroem uma equipe, ao investigar, na literatura, os construtos determinantes na construção de equipes. Compreende-se que neste capítulo encontram-se respaldos para se afirmar que todos os objetivos desta pesquisa foram alcançados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo central investigar os fatores que foram responsáveis pelas bases que construíram a equipe de Sonny, apresentando e discutindo a influência de cada uma delas no processo de desenvolvimento individual e coletivo.

A partir das discussões, explicitou-se a maturação da equipe de Sonny para tomadas de decisões mais assertivas no decorrer do filme e, trouxe a importância das bases para compor uma equipe de alto desempenho, no que tange à cooperação. Ao começar inserir as bases uma a uma, Sonny teve um papel relevante na construção, não só no que diz respeito à equipe como unidade, mas, na seleção de bons jogadores para o Browns.

A equipe em que havia comunicação conflituosa, baixa colaboração e relações interpessoais permeadas por atritos, do início do filme, deu espaço à construção de uma equipe engajada, sinérgica nas tomadas de decisões e com espírito colaborativo, a partir do momento em que as bases de formação, comunicação, conflito, comprometimento, confiança, cooperação e satisfação foram trabalhadas e integradas internamente.

Se, por um lado, esta pesquisa apresenta como principal limitação o fato de que o método utilizado não permite generalizações, uma vez que descreve o fenômeno pesquisado como ele ocorre, por outro lado, apresenta contribuições. Contribui, no âmbito acadêmico, ao trazer a utilização de filmes como *locus* de pesquisa e a utilização do Protocolo de Observações em Análise Fílmica, responsável por registrar a complexidade, ao mapear e analisar, de forma sistemática, o contexto do filme; contribui, também, para a compreensão de como as bases identificadas e analisadas individualmente interagem na construção de uma equipe e; no estudo de comportamentos humanos no processo de desenvolver as bases para a construção de uma equipe.

A contribuição para o âmbito organizacional advém deste TCC, ao nortear equipes de trabalho a desenvolverem as bases identificadas para construção de uma equipe de alto desempenho e sinérgica; possibilitar a compreensão da complexidade dos comportamentos humanos ao integrar as bases no processo de transformação de equipes; e a influência de um líder no direcionamento dessa construção.

Este trabalho também traz contribuições para o cenário esportivo, ao apresentar um modelo de gestão para a construção de equipes; mapear, apresentar e analisar as reações dos

comportamentos humanos e sua complexidade na cooperação coletiva e; trazer as bases consideradas cruciais para o alto desempenho de uma equipe esportiva e suas interações.

Por fim, há possibilidades como agenda de futuras pesquisas, aprofundar e analisar o desempenho de uma equipe madura com todas essas bases já incorporadas; a aplicação das mesmas bases em outros filmes como *locus* de pesquisa; e entender como acontece a interação entre essas bases e sua interdependência.

REFERÊNCIAS

- A GRANDE ESCOLHA. Direção de Ivan Reitman. EUA: Paris Filmes, 109 min., 1 DVD, 2013.
- ALBUQUERQUE, F. J. B. de; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379.
- ALVARENGA, M. A., LEITE, N. R. P., PEREIRA, R. L., VIEGAZ, O. E. (2012). Carreira orientada por valores: um estudo observacional baseado no filme “Escritores da Liberdade”. In: Anais do SemeAd, 15. São Paulo: FEA-USP.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BIEHL, K. A. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: Bitencourt, Cláudia. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., DA SILVA, R. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHAMPOUX, J. E. Film as a Teaching Resource. Journal of Management Inquiry. v. 8, n. 2. p. 206-217. Sage Publications Inc., 1999.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. Petrópolis: Vozes, 2008.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CORRÊA, D. K. A. A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado, 2004. 140 p. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/....> Acesso em: 18/12/2019.
- DAVEL, E., VERGARA, S. C., GHADIRI, D. P. Administração com arte: papel e impacto da arte no processo de ensino-aprendizagem. In: DAVEL, E., VERGARA, S. C., GHADIRI, D. P. (Orgs.). Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem, p.13-26. São Paulo: Atlas, 2007.
- DENZIN, N. K. The research act: a theoretical introduction to sociological methods. Chicago: Aldine Publishing Company, 1989.
- FLICK, U. (Coord). Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GARDINI, A. P. S.; ARAUJO, R.; SILVA, M.A.B.; LEITE, N. R. P. Gestão de equipes à luz do filme ‘A gangue está em campo’. Seminários de Administração – SemeAd. São Paulo: FEA-USP, 2014.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, C. K., BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros. In GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais - paradigmas, estratégias e métodos, p. 89-107. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEITE, N. R. P.; AMARAL, I. G.; FREITAS, A. D. G.; ALVARENGA, M. A. Projetos educacionais e estudos observacionais em análise fílmica: qual o atual status de produção no Brasil? *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v. 3, n. 3. São Paulo: UNINOVE, set./dez./ 2012.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P. A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: Aplicações do estudo observacional. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 17, n. 1, p.75-97, jan. /Mar. 2010.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P. Protocolo de observações para o processo de coleta e análise de dados oriundos de filmes comerciais, sob a égide dos estudos observacionais no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. *Produção Técnica*, 2012.

LOIZOS, P. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. (Eds.), Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – Um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MOREIRA, D. A. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOSCOVICI, F. Equipes dão certo: A multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

MUCCHIELLI, R. O trabalho em equipe. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

PITOMBO, N. Desenvolvimento de Equipes: O Passado, O Presente e o Futuro das Organizações bem-sucedidas. Cuiabá: Entrelinhas, 1999.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; ALBUQUERQUE, F.J.B. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, p.357-379, Capítulo 11. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; ALMEIDA, R. S.; REZENDE, D. V. O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes. *Organizações & Sociedade*, v. 18, n. 59, 2011.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho - rPOT*, v. 8, n. 2, p. 79-97, 2008.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE-eletrônica*, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2003.

RAJ, P. P.; BAUMOTTE, A. C. T.; FONSECA, D. P. D'A.; DA SILVA, L. H. C. M. Gerenciamento de pessoas em projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

REIS, A. M. V.; TONET, H.; BECKER JÚNIOR, L. C.; COSTA, M. E. B. Desenvolvimento de equipes. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROMARIZ, T. (2014). A grande escolha/crítica: como tornar os bastidores do esporte em um espetáculo. Disponível em: <https://www.omelete.com.br/filmes...> Acesso em: 25/09/2019.

SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R., SILVA, A. B. (Orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais - paradigmas, estratégias e métodos, p.267-297. São Paulo: Saraiva, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em Administração. São Paulo. Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2010.

WEINBERG, R.S.; GOULD, D. Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

APÊNDICE I: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

[illegible]

Fonte: Trabalho Técnico desenvolvido por Nildes Raimunda Pitombo Leite e Fábio Pitombo Leite em 2012. Aprimorado com a colaboração de Bruna de Almeida Soares em 2017.

APÊNDICE II: PARECER CONSUBSTANCIADO



COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



São Paulo, 08 de outubro de 2019
CEP N 3358011019

Ilmo(a). Sr(a).

Pesquisador(a): Nildes Raimunda Pitombo Leite, Orientadora De Vinicius José Magalhães Costa
Depto/Disc: Comportamento Organizacional

Título do projeto: "COMO COMPOR AS BASES PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA EQUIPE, À LUZ DO FILME 'A GRANDE ESCOLHA'".

Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa UNIFESP/HSP

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, do aluno Vinicius José Magalhães Costa apresentado ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de São Paulo, como requisito para obter a avaliação indispensável para a elaboração e a defesa desse TCC. Orientadora: Profª Drª Nildes Raimunda Pitombo Leite

O objetivo geral desta pesquisa será investigar os fatores responsáveis pelas bases que constroem uma equipe à luz do filme 'A Grande Escolha'. Objetivos Específicos a) Identificar fatores responsáveis pelas bases que constroem uma equipe, na literatura; b) Identificar fatores responsáveis pelas bases que construíram a equipe do filme; c) Analisar os fatores identificados e sua aplicação na construção de uma equipe eficaz.

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de São Paulo/Hospital São Paulo, na reunião de 07/10/2019, **ANALISOU** e **APROVOU** o protocolo de estudo acima referenciado. A partir desta data, é dever do pesquisador:

1. Comunicar toda e qualquer alteração do protocolo.
2. Comunicar imediatamente ao Comitê qualquer evento adverso ocorrido durante o desenvolvimento do protocolo.
3. Os dados individuais de todas as etapas da pesquisa devem ser mantidos em local seguro por 5 anos para possível auditoria dos órgãos competentes.
4. **Relatórios parciais** de andamento deverão ser enviados **anualmente** ao CEP até a conclusão do protocolo.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Miguel Roberto Jorge

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa da
Universidade Federal de São Paulo/Hospital São Paulo